

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL E CONTROLE INTERNO

NARJARA SHELLEY CARVALHO FERREIRA

CURITIBA – PR

2013

NARJARA SHELLEY CARVALHO FERREIRA

GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL E CONTROLE INTERNO

Trabalho de Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná – UFPR, para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios, turma 2012.

Orientador: Wesley Nascimento.

CURITIBA – PR

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): NARJARA S. CARVALHO FERREIRA

TÍTULO DO TRABALHO: GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL E CONTROLE INTERNO

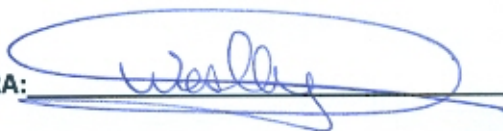
NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: WESLEY SOUZA DO NASCIMENTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho com tema relevante e bem estruturado
possui ampla pesquisa empírica (banco do BRASIL)
com aplicabilidade aos temas abordados na disciplina
de AUDITORIA ESTADÍSTICA.

NOTA: 90 (noventa)

) ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 70 (setenta)

) ASSINATURA:



Prof. Dr. Vicente Pacheco
Departamento de Contabilidade
Matrículas: 100650-0342783

CONCEITO FINAL: 80 (oitenta)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

RESUMO

Esse trabalho é sobre o gerenciamento do risco operacional que ocorre nas empresas, mostra a maneira de como um controle interno faz diferença no gerenciamento.

Tudo em uma empresa precisa ser controlado e planejado, para que as metas a serem atingidas sejam realizadas com sucesso. Isso envolve habilidade das pessoas, comprometimento com o trabalho e também honestidade, pois sem essas qualidades uma pessoa pode colocar a imagem da empresa em risco, ainda mais se esse funcionário trabalhar diretamente atendendo o cliente.

A maioria dos casos de riscos operacionais ocorre devido à falta de atenção das pessoas na hora de realizar o processo solicitado. Por isso é preciso investir muito em treinamento e tecnologia, para que os funcionários sejam mais capacitados e adquiram conhecimento do que estão realizando na empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento, controle.

ABSTRACT

This work it is about operational risk management that occurs in organizations. It shows how an internal control makes all the difference on managing.

In an organization, everything needs to be controlled e planned for the goals to be achieved and successfully performed. This involves people's skills, commitment to work and also honesty, because without these qualities, a person can put the company image in risk, even more if this employee work directly serving a customer.

Most cases of operational risks occur due a lack of attention when the requested process will be done. Therefore it necessary to invest a lot in training and technology, making the employees more empowered, and also to acquire knowledge of what they are doing in the company.

Keywords: Management, control.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FONTES DE RISCO.....	10
QUADRO 2 – NÍVEIS DE CONTROLE.....	14
QUADRO 3 – O CONTROLE INTERNO.....	16
QUADRO 4 – TIPOS DE PLANEJAMENTOS.....	17
QUADRO 5 – MANEIRAS DA INFORMAÇÃO.....	19

Sumário

1.INTRODUÇÃO.....	7
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	8
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	8
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 GESTÃO DE RISCO.....	10
2.1.1 Risco Operacional.....	11
2.1.2 Gerenciamento de Riscos Operacionais	12
2.2 CONTROLE	14
2.2.1 Controle Interno	15
2.3 PLANEJAMENTO	16
2.3.1 Planejamento Operacional	17
2.3.2 Tipos de Planos Operacionais	18
2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	18
2.4.1 Sistema de Informação Gerencial	19
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	21
4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	22
4.1 O Banco do Brasil foi extinto	22
4.2 Mudanças de reinado	23
4.3 O novo Banco do Brasil	24
4.4 A Fusão do Banco do Brasil.....	25
4.5 O Governo da República.....	26
4.6 O Banco do Brasil renasce	28
4.7 Um Governo de metas	29
4.8 O desenvolvimento do Banco do Brasil.....	30
4.9 O moderno Banco do Brasil	31

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Risco Operacional tem várias causas algumas delas podem ser por falha humana, de informação, de comunicação, ou até mesmo por fraude. Por isso cada empresa deve ter um gestor de risco que possa verificar onde estão os riscos e monitorá-los para que não ocorram prejuízos, e também para ter um controle interno constante, para que isso ocorra será fundamental que a empresa tenha planejamento para que as metas sejam cumpridas conforme o planejado, caso não estejam ocorrendo da maneira esperada é possível uma mudança de estratégia a qualquer momento.

Neste trabalho constará a importância de ter uma gestão de risco operacional e controle interno a fim da empresa atuar com mais eficiência e menos riscos operacionais, treinando melhor os funcionários, buscando sempre o aperfeiçoamento deles e monitorando periodicamente.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os riscos operacionais são grandes em qualquer empresa, porque são atribuídas as pessoas e aos processos, que a qualquer momento podem dar errado devido a uma distração, falta de conhecimento ou até mesmo a fraude dos funcionários com o intuito de prejudicar a empresa.

A gestão de riscos é fundamental para o processo de continuidade das empresas, pois está presente no dia a dia, pra isso é necessário que a empresa tenha um controle interno seguido de vários planejamentos para dar suporte ao gerenciamento dos riscos.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Como gerenciar um setor de risco operacional em uma empresa?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral: controlar os supostos riscos operacionais que possam ocorrer para minimizá-los.

Objetivos Específicos: Identificar onde possam ocorrer os riscos operacionais; Ter um gerenciamento que tenha conhecimento e habilidade para gerenciar tais riscos; Ter um controle interno organizado e eficiente; Planejar o controle para obter o resultado esperado; Ter um sistema de informação para auxiliar tecnologicamente nas tomadas de decisões.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Um gerenciamento de risco operacional em uma empresa é necessário para que os riscos sejam monitorados por funcionários que tenham esse conhecimento e que saibam o que fazer para minimizar os riscos de prejuízo, que são causados por pessoas de maneira intencional ou não, devido a alguns erros nos processos. Esse gerenciamento acontecendo de maneira eficiente aumentará o resultado da empresa e diminuirá os supostos prejuízos que poderiam vir a acontecer.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A gestão de risco tem a função de avaliar e gerenciar as incertezas causadas pelos riscos dos processos, das pessoas, das tecnologias, dos planejamentos, entre outros. Com o intuito de prever e solucionar os respectivos problemas ocasionados.

Para que isso ocorra é preciso que a empresa tenha um controle de tudo que acontece, esse controle deve verificar se as atividades que foram planejadas na tomada de decisão estão sendo feitas da maneira adequada para que os objetivos e as metas sejam cumpridas.

O planejamento deve ser avaliado constantemente, pois caso as atividades desenvolvidas não estejam de acordo pode-se mudar a estratégia para que o objetivo final seja realizado, trazendo com isso o melhor resultado para a empresa.

Uma maneira de melhorar as operações das empresas é que elas tenham um sistema de informação, que às manterão no mesmo padrão competitivo das demais empresas, obtendo assim informações em tempo hábil para a tomada de decisão mais assertiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa tem como objetivo mostrar como gerenciar de maneira eficaz um setor de risco operacional em uma empresa, mostrando como identificar quais os tipos mais comuns de riscos que se podem encontrar. A importância de ter um profissional com conhecimento, experiência e que tenha habilidades de gerenciar tal função. Controlar internamente cada atividade, verificar constantemente se as mesmas estão sendo realizadas corretamente, caso contrário corrigi-las e auxiliar o funcionário de como deverá ser feito.

Planejar várias metas a serem alcançadas para que o resultado final da empresa seja sempre maior do que o anterior, saber quando mudar de estratégia, com isso se antecipando para que não ocorram prejuízos. Quando a empresa está aumentando a sua lucratividade é fundamental que ela invista mais em novos recursos tecnológicos, pois quanto mais tecnologia se tem, maior a possibilidade de atrair novos clientes e fidelizá-los diante a concorrência.

2.1 GESTÃO DE RISCO

Gestão de risco aborda estratégias, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, que tem como objetivo avaliar e gerenciar essas incertezas. E o controle de risco pode identificar os riscos potenciais para uma empresa. Segue abaixo algumas fontes de riscos:

Tipos de Riscos	Descrição
Risco Estratégico	Ocorre quando a empresa não se antecipa e não se adapta às mudanças, com isso pode ter uma queda na demanda de mercado;
Risco Operacional	Ocorre por falhas nos processos da empresa, erros de sistemas de informação, aumento dos custos, ou até mesmo por um funcionário que queira prejudicar a empresa;
Risco Financeiro	É um recurso da empresa para gerar fluxos monetários, pode sofrer alterações conforme as taxas de juros, créditos com clientes, físicos como inundação e incêndios;
Risco Competitivo	Ocorre com as mudanças de ambientes, mercado de atuação da empresa, podem ser devido a novos concorrentes, produtos substitutos que podem limitar a rentabilidade da empresa, mudança nas leis, nos hábitos;
Risco de Imagem	Acontece quando a empresa está sem controle e não cumpre corretamente com os seus deveres, deixando o seu cliente insatisfeito, assim o consumidor perde a confiança na empresa.

QUADRO 1 – FONTES DE RISCOS

Fonte: Elaborada pela autora.

Os riscos são elementos incertos que agem constantemente sobre os objetivos e metas de uma empresa, podendo causar prejuízo, por isso é necessário que a empresa tenha um controle sobre as ocorrências dos riscos para que eles possam ser minimizados.

Risco pode ser definido como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. Gestão de Risco insere-se no conceito sistêmico e pode ser organizada e reconciliada em duas áreas de atuação, em relação aos ambientes interno e externo do sistema. Considerando o ambiente interno, a gestão de risco vê o risco em uma perspectiva de conformidade e levando em conta o ambiente externo, vê o risco em uma perspectiva de desempenho. (PADOVEZE, 2012, p. 138)

Para que o risco seja identificado os gerentes devem: conhecer os negócios que gerenciam; as atividades a serem desenvolvidas devem ser claramente comunicadas; devem ser estabelecidos controles internos relevantes; os diretores das empresas devem garantir a rápida resolução dos riscos.

2.1.1 Risco Operacional

Risco operacional é a perda ou prejuízo causado pela falha no controle interno, na gerência ou até mesmo na comunicação. Ele pode ser minimizado com um controle interno intenso, mostrando aos funcionários onde podem ocorrer as falhas, assim evitando que elas aconteçam. Quando o risco operacional não é identificado pode-se ter uma perda significativa na empresa. Por isso os gerentes devem conhecer muito bem o negócio que gerenciam, para obterem a responsabilidade sob cada atividade desempenhada no setor.

Risco Operacional é o potencial da perda causada por falha da informação, comunicação, processamento da transação ou sistema de liquidação. São perdas resultantes de descumprimento ou falta de controle interno, montado para prevenir e detectar problemas, tais como: erro humano, fraude, quebra de computador ou programa malfeito. (TOSTES, 2007, p. 72).

Para que o risco operacional seja minimizado é preciso de um gerente que saiba desempenhar esse papel, pois a forma que os funcionários trabalham depende da maneira em que a gerência os treina. Os riscos podem causar tanto futuras oportunidades como também futuras ameaças, por isso é preciso saber distingui-las, ele pode ser subdividido em:

Risco por falha operacional: que pode ocorrer por falha de pessoas, processos ou tecnologia dentro das operações das empresas, porém esse risco é imprevisível, por isso pode ocorrer constantemente;

Risco operacional estratégico: que ocorre por fatores ambientais, como novos concorrentes, mudança de política na empresa, catástrofes, isso quer dizer que os riscos são gerados fora do processo operacional também.

2.1.2 Gerenciamento de Riscos Operacionais

Quem faz o gerenciamento dos riscos operacionais é a pessoa que tem competência, conhecimento e habilidade em desempenhar tal atividade, ela saberá onde procurar os riscos, pois tem uma visão treinada pra isso. É a pessoa que cria o ambiente operacional, então ela tem pleno domínio de tudo o que está acontecendo e sabe de todas as ações. É preciso saber lidar com as incertezas quanto à ocorrência ou não das perdas, com isso pode-se tornar aceitável, ela também antecipa e limita as consequências de possíveis perdas.

Gestão do conhecimento é um processo de obter, gerenciar, compartilhar a experiência e especialização dos funcionários, com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se, para isso, tecnologias de forma corporativa. As empresas devem entender que o conhecimento se tornou o ativo mais importante, e indispensável, por ser a principal matéria prima com a qual todas trabalham. A partir deste entendimento, é possível observar o quanto ele é mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico ou financeiro. (SANTIAGO, 2004, P.78).

Precisa saber se tudo o que foi solicitado fazer, está sendo feito de maneira correta e se estão dando resultados satisfatórios, para que possam dar continuidade ao processo ou caso contrário que seja feita uma mudança de estratégia, sempre pensando na maneira mais eficiente de chegar ao resultado esperado. Hoje em dia o conhecimento e o capital intelectual das pessoas estão sendo uma vantagem competitiva para as empresas.

Além de saber analisar, planejar e definir estratégias, esse gerente precisa saber liderar a sua equipe, ter um relacionamento interpessoal muito bom com os seus colegas, subordinados e superiores.

Segundo Osias Brito (2007, p. 160), um gerenciamento de risco deve conter:

- Um processo específico de designação de responsabilidades para os funcionários;
- Comunicação freqüente e contínua entre funcionários envolvidos;
- Nítida segregação de funções entre as unidades de operações, de contabilidade e de negócios;
- Forte e decidida função de gerenciamento de riscos, atuando de forma independente no estabelecimento de políticas e normas de administração de riscos, nos diversos níveis da organização;
- Uma competente função de controle;
- Um estruturado sistema de aprovação de produto.

Além disso, o gerente deve conhecer amplamente o tipo de mercado o qual gerencia e também saber quais são as principais características dos produtos vinculados e ele, assim ele saberá distinguir e identificar os riscos que poderão ocorrer, pois a responsabilidade pelo desenvolvimento de uma metodologia de monitoramento do risco é do gerente.

Gerenciamento de riscos é o processo de melhor lidar com a incerteza quanto à ocorrência ou não das perdas. Um risco pode se tornar aceitável através do seu gerenciamento. Ser capaz de gerenciar significa tentar evitar perdas, tentar diminuir a freqüência de perdas. (HOPE, 2002, p. 79)

O gerente deve estabelecer diretrizes claras de como ele quer que sejam praticados os processos, uma das maneiras de se fazer isso seria mapeando cada processo, esse mapa seria a ferramenta de análise de riscos que auxiliaria na tomada de decisão. É importante que se faça regularmente a avaliação do risco, para que se tomem medidas adequadas de proteção.

Temos como exemplo de como faz diferença o gerenciamento de risco em uma instituição, o Banco do Brasil no capítulo 4. Este capítulo mostrará de acordo com a história descrita no site do Banco do Brasil, como a instituição faliu e como se reergueu após várias mudanças governo, cada um com um gerenciamento diferente.

O motivo da falência do Banco do Brasil foi à falta de gerenciamento de risco que seria o controle dos envolvidos na instituição, pois o Rei tinha toda a autonomia para fazer o que quisesse sem comunicar nada a ninguém e quando se deram conta ele já tinha fugido com os ouros que pertenciam ao Banco. Após muitas dificuldades o governo assumiu o Banco e a cada gestão uma nova estratégia assim ele foi se reerguendo e ajudando a população e com isso ganhando a credibilidade de todos.

Tornou-se o principal agente de fomento no país, tanto na economia quanto na área social, o Banco do Brasil foi tão reconhecido que abriu agências no exterior. Com várias mudanças de gerenciamento afim de não correr mais o risco de falência o Banco passou a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro, mantendo sempre o controle de tudo que ocorria, visando sempre o bem-estar do cliente.

2.2 CONTROLE

Controle é a função da administração de verificar se as atividades planejadas estão sendo feitas corretamente e dando o resultado esperado, assim podem fazer alterações conforme for preciso, corrigindo o desempenho dos funcionários para que os objetivos e metas sejam alcançados e se for o caso adaptando alguns procedimentos.

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar desempenho ou interferir em funções do processo de gestão, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos. (LUNKES, 2010, p. 3)

O controle de uma empresa deve ser analisado constantemente, para que as decisões a serem tomadas sejam assertivas, seria ideal um funcionário treinado que tenha compreensão clara do que está se passando e que em caso de dúvidas se reportasse diretamente a diretoria. O controle é fundamental para que as atividades sejam desempenhadas pelos funcionários exatamente da maneira desejada pela empresa. Os níveis de controle podem ser divididos em três:

Níveis de Controles	Descrição
Controle Estratégico	Envolve as mudanças ambientais, ameaças e oportunidades, alterando os objetivos, comparando as situações alcançadas e as previstas envolvendo a organização inteira;
Controle Tático	Avaliar os gestores de cada área da empresa e verificar se os resultados estão sendo atingidos, pois as medidas de controle são estabelecidas de acordo com o objetivo de cada departamento;
Controle Operacional	Verificar se as metas estabelecidas no plano operacional foram cumpridas, como a execução das tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal operacional.

QUADRO 2 – NÍVEIS DE CONTROLE

Fonte: Elaborada pela autora.

O responsável por controlar os subordinados nesse caso pode ser um controller, que terá que reconhecer os problemas nas ações e nas tomadas de decisões e definir os objetivos a serem controlados. Com isso é preciso que elabore um planejamento de controle para que as ações sejam realizadas conforme a empresa necessita, dando idéias e sugestões de soluções para os problemas.

O controller precisa conhecer e entender o funcionamento da cadeia de valores em que a organização está inserida, para que ele tenha capacidade de gerar informações para os gestores sobre os principais fornecedores de recursos de materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais, etc., bem como sobre os principais consumidores dos produtos e serviços dessa organização. O controller deve estar atuando, ou já atuou nesse mercado. Seria muito difícil para um controller adquirir essa capacidade sem atuar diretamente no ambiente sistêmico em que a empresa está inserida. (SCHMIDT, 2006, p. 16).

Os gestores devem treinar os seus colaboradores de uma maneira que eles saibam a necessidade de fazer o seu serviço corretamente, assim trabalhando em equipe para que o serviço saia da melhor maneira possível, um ajudando o outro para que não haja equívocos que possam ocasionar erros gravíssimos.

2.2.1 Controle Interno

Controle interno é uma medida de prevenção adotada pela empresa para se proteger de possíveis irregularidades contra o seu patrimônio. Esse controle exige monitoramento constante, a fim de detectar e corrigir possíveis problemas operacionais é usado pelas empresas para ter certeza de que a informação é precisa e segura, assim contribuindo na melhoria do processo de tomada de decisão.

Controle interno é o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados em uma entidade, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativa estabelecidas gestão. Essa definição identifica a principal estrutura do ciclo gerencial em termos de planejamento, execução e controle, relacionando uma diversidade de meios à disposição de alta administração para a devida aplicação das funções gerenciais. (SCHMIDT, 2006, p. 75)

É o processo de produzir informações para a tomada de decisões, que permite manter uma organização ou sistema orientado para os seus objetivos. Essas informações auxiliam as decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle interno, que envolvem um conjunto de verificações e seus cumprimentos corretos são fundamentais, eles devem buscar:

Funções do controle interno	Descrição
Reconciliações	Deverão ser realizadas periodicamente nos registros de ativos físicos e nas contas contábeis.
Avaliação	Para buscar a garantia de que os ativos estão apropriadamente valorizados.
Proteção física dos bens	O acesso aos ativos deverá ser restringido as pessoas autorizadas.
Promoção de eficiência operacional	Os controles deverão criar mecanismos de estímulo à eficiência operacional.
Estímulo à obediência das diretrizes	Deverão permitir que todas as transações realizadas estejam dentro dos padrões estabelecidos pela administração.

QUADRO 3 – O CONTROLE INTERNO

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da tomada de decisão do planejamento, é que o objetivo de controle interno será feito adequadamente e de maneira organizada. O planejamento define quais os instrumentos de projeção e de avaliação a serem utilizados.

2.3 PLANEJAMENTO

Planejamento é um processo contínuo que resulta de decisões presentes para que o futuro desejado pela empresa seja realizado. No processo de planejamento é preciso que se tenham objetivos e eles precisam ser cumpridos, para que os resultados sejam maximizados e as imperfeições minimizadas.

Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2011, p. 5)

O planejamento determina antecipadamente quais os objetivos e metas a serem atingidas para alcançar os resultados esperados. Planejar é a função administrativa de definir os objetivos e detalhar as ações.

São três os tipos de planejamento:

Tipos de Planejamentos	Descrição
Planejamento Estratégico	É de responsabilidade da diretoria da empresa, pois tem como função estabelecer a melhor direção a ser seguida formulando objetivos para que isso aconteça levando em consideração fatores externos e internos da empresa
Planejamento Tático	Tem como função otimizar determinada área da empresa, ou seja, com alguns dos objetivos, estratégias e não a empresa como um todo.
Planejamento Operacional	É elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, fazendo as atividades do dia a dia.

QUADRO 4 – TIPOS DE PLANEJAMENTOS

Fonte: Elaborada pela autora.

O planejamento é que norteia as demais funções a serem realizadas, por isso é importante que se tenha um controle constante, para que se mudem as metas se forem necessárias para alcançar os objetivos traçados inicialmente.

2.3.1 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é realizado a partir das análises dos cronogramas, orçamentos e procedimentos. Ele deve começar com a divisão do objetivo principal da empresa em objetivos menores, assim cada processo será feito de maneira minuciosa. Com essa programação a atividade se torna um trabalho com metas, pois cada funcionário tem um prazo para finalizar tal processo e na sequência terá outro para fazer e assim por diante, o uso do tempo reflete nas realizações dos objetivos, seguindo o cronograma estipulado, até que o objetivo principal seja realizado de maneira eficaz.

O planejamento operacional consiste no estabelecimento de planos que se relacionam com a operação da empresa no dia a dia em uma base de curto prazo. Preocupa-se com o que fazer (tarefa/atividade) e como fazer (método). É constituído por uma infinidade de planos operacionais das diversas áreas funcionais. (MORAES, 2001, p. 84).

No planejamento operacional os riscos devem ser identificados e analisados, para que seja possível verificar qual é a probabilidade de ocorrência, pois caso ocorram deverão saber quais serão as atitudes a ser tomada para minimizar os impactos na empresa, o risco ameaça a realização e o resultado das atividades.

2.3.2 Tipos de Planos Operacionais

O plano operacional é voltado para a otimização dos processos que é cuidado pela administração da rotina, ou seja, é o planejamento do dia-a-dia responsável pelas tarefas, ele difere de uma organização pra outra.

Planos operacionais são instrumentos para a implementação da estratégia: cronogramas, decisões, orçamentos, e outros tipos de planos, como normas e procedimentos, corporativos e funcionais, são todos reflexo de decisões sobre o futuro, que procuram colocar em prática as estratégias explícitas e implícitas. (MAXIMIANO, 2007, p. 363)

Segue abaixo alguns tipos de planos operacionais:

Procedimentos: são relacionados com os métodos, determinando a maneira específica de como realizar cada atividade, tornando essa atividade costumeira no dia a dia de cada funcionário, assim cumprindo os seus objetivos.

Orçamentos: são relacionados com o fluxo de capital, para isso é preciso que tenha um funcionário responsável pela elaboração do planejamento financeiro que irá analisar o custo unitário de cada recurso, duração das atividades e os custos indiretos, assim estimando os custos totais das atividades.

Programas: são relacionados com o tempo e as atividades. As atividades são associadas a prazos, para que haja uma programação de trabalho, para que isso ocorra, todas as atividades deverão ter uma seqüencia isso acontece para que sejam estabelecidas prioridades.

2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

As empresas estão investindo muito em Sistema de Informação a fim de melhorar a eficiência de suas operações, ele é fundamental quando se trata de planejamento de controle, pois o sistema coleta e organiza e distribui os dados para que eles se tornem uma informação. As informações são sobre pessoas, locais e itens significativos para a empresa que apóiam para as tomadas de decisões.

Sistema de Informação é um sistema especializado no processamento e na comunicação de dados (máquinas) ou de informações (organismos vivos). É constituída por um conjunto de objetos de comunicação, de controle, de memórias e de processadores, interligados entre si por meio de uma rede com protocolo comum. (MATTOS, 2005, p. 05)

A informação está se tornando uma mercadoria muito importante para as organizações, ela pode auxiliar as empresas a aperfeiçoar os seus serviços e operações, a aumentar os seus lucros e crescimento e a melhorar sua atuação no mercado. Para que ela flua de maneira eficiente deve ter os requisitos abaixo:

Tipos de Informação	Descrição
Completa	Conter todos os fatos importantes.
Confiável	Ter uma confiável fonte de informação.
Econômica	Valor da informação x custo da produção.
Flexível	Pode ser usada para diversas finalidades.
Relevante	Importante em determinado momento.
Precisa	Sem erros.

QUADRO 5 –MANEIRAS DA INFORMAÇÃO

Fonte: Elaborada pela autora.

A informação é um fator decisivo na gestão por ser um recurso importante e indispensável tanto no contexto interno como no relacionamento externo. A informação deverá ser compartilhada, pois haverá a necessidade de estabelecer uma interatividade entre seus usuários. A tecnologia de Sistema de Informação permite que as pessoas tomem decisões fazendo uso dos dados em tempo real, ou seja, utilize a informações corretas no tempo adequado.

2.4.1 Sistema de Informação Gerencial

Sistema de Informação Gerencial é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas para determinada rotina de trabalho que auxilia nas tomadas de decisões. Fornece condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com os orçados. Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório, para isso é importante um sistema de informação gerencial, ele trás benefícios para a empresa à medida que aperfeiçoa o processo de gestão, reduz o custo da operação e permitem a melhoria no acesso as informações.

Um Sistema de Informações Gerenciais resulta na combinação de pessoas, equipamentos, processos e recursos que interativamente, segundo uma

política informacional, tem a função de rastrear, coletar, classificar, analisar, congrega, avaliar e distribuir a informação oportuna, relevante e adequada para orientar o processo decisório. (TAVARES, 2000, p. 107).

O sistema de informação deve proporcionar informações que permitam à administração avaliar sua própria contribuição e as mudanças devem ser realizadas sempre que ela não esteja mais proporcionando informações necessárias. Pois quanto mais precisa for a informação mais ela contribuirá para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa, pois o seu método de análise de dados é interpretativo e contextual. O objetivo da pesquisa é descrever características de determinado estabelecimento, utilizando de pesquisa bibliográfica e análise documental. O procedimento de pesquisa é documental que visa interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir algum valor.

A amostra é a análise ou conjunto de fatos sobre o qual se coletam os dados, nesse caso ela é não probabilística, pois a escolha dos elementos depende da característica da pesquisa. Para a coleta de dados serão necessárias pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais. As análises de dados envolverão a ordenação dos dados, a interpretação e avaliação do tema.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Em 12 de outubro de 1808, o Príncipe Regente criou o Primeiro Banco do Brasil. O capital inicial foi de 1.200 contos de réis, dividido em 1.200 ações de um conto de réis cada uma.

Em dezembro de 1809 o Banco do Brasil começou a funcionar e suas operações consistiam no desconto mercantil de Letras de Câmbio, sacadas ou aceitas por negociantes de crédito, nacionais ou estrangeiros; no depósito geral em prata, ouro ou diamante; na emissão de letras ou bilhetes pagáveis ao portador, no mínimo de trinta mil réis e na comissão dos saques particulares.

A intenção da Corte portuguesa era atender às necessidades de recursos para manter os mesmos níveis aos quais se habituara em Lisboa. As medidas econômicas do Príncipe Regente no Brasil foram orientadas para a esfera da circulação, assumindo, assim, uma importância vital. As alterações sofridas no meio circulante e na política financeira em geral apontaram no sentido de sua urgência para dar conta da presença de uma máquina burocrática instalada no Rio de Janeiro.

Entre 1808 e 1813, emitiram notas (bilhetes de banco) num total de 460 contos de réis, notas conversíveis em ouro, podendo ser resgatáveis a qualquer momento. Até 1821 as emissões haviam crescido a aproximadamente 8.000 contos de réis, sendo significativamente maiores do que o crescimento de nosso incipiente comércio interno. Os resgates desses papéis chegaram a mais ou menos 1.000 contos, conservando-se em circulação 7.000 contos. Tal fato levou o governo a contrair empréstimos externos, em ouro e prata, para resgatar a circulação de notas do banco. O meio circulante era abastecido, de forma desordenada, por bilhetes de banco, e as reservas em metais eram remetidas ao exterior para pagamento dos empréstimos e usadas para troca dos bilhetes.

4.1 O Banco do Brasil foi extinto

Com a normalização da produção exportadora das áreas concorrentes, esgotou-se o “boom” exportador. Desencadeou-se, então, uma depressão econômica e uma crise financeira que agravou o déficit da balança comercial. O fato provocou, por parte do governo, o aumento da procura de financiamentos

externos, mais especificamente, dos banqueiros de Londres. Mais uma vez, foi percorrido o caminho para o endividamento externo. A independência do Brasil ocorreu numa fase de retração econômica.

O regresso da Corte portuguesa já havia provocado um agravamento da crise financeira. O Banco do Brasil, que além do esvaziamento de suas reservas em ouro, e da obrigação de resgatar em moeda o excesso de papel em circulação, caminhava para a falência. Entretanto, as emissões continuavam, principalmente para dar conta dos gastos com conflitos internos. Por outro lado, o governo imperial continuava a lançar mão dos empréstimos dos banqueiros londrinos, sem procurar resolver os problemas oriundos da péssima administração pública herdada de Portugal.

Sem se enfrentar as verdadeiras causas da crise financeira que se instalou no período, com um quadro de excesso de circulação, carência de numerário metálico, um incipiente mercado interno e tendo a família real levado quase toda a reserva de ouro existente, entendeu o governo do primeiro reinado que a extinção do Banco emissor seria a medida mais adequada para a correção do problema. Assim, em 23 de setembro de 1829, foi aprovada na Câmara a Lei de extinção do primeiro Banco do Brasil. Deste ano até 1838, quando foi criado o Banco Comercial do Rio de Janeiro, de iniciativa privada, nenhum outro banco existiu, instituído de forma regular, no país.

4.2 Mudanças de reinado

Sem apoio das classes que o levaram ao trono, diante do povo revoltado e das tropas brasileiras amotinadas, em 07 de abril de 1831, D. Pedro I abdicou. Ainda adolescente Pedro II assumiu, aos 14 anos de idade, o trono do Brasil, em julho de 1840, iniciando o Segundo Reinado. Retornara à cena política o poder moderador.

A Coroa reivindicou a exclusividade na condução das relações internas, isto é, objetivou garantir a restauração do poder centralizado, preservando as diferenças no interior da própria classe senhorial e consolidando interesses dominantes na região de agricultura mercantil-escravista do centro-sul, representada pelos plantadores de café.

O governo conservador dirigiu a política a partir de 1848. O império consolidado baseou-se, assim, numa monarquia centralizada, parlamentarista e

bipartidária, dispondo de quatro poderes definidos na Constituição de 1824. Nesse processo, o Poder Moderador e o Executivo desempenharam os papéis fundamentais. Foi nesse contexto político que o Banco do Brasil foi recriado.

Em 25 de junho de 1850, através da Lei n. 556, é criado o Código Comercial Brasileiro, com o objetivo de pôr ordem no sistema financeiro, criando-se uma regulamentação mercantil própria. O Código Comercial foi de suma importância para a legislação e para o desenvolvimento da atividade bancária.

4.3 O novo Banco do Brasil

Desde a década de 30 do século XIX, vários bancos foram constituídos. Por esta via, os partidos Liberal e Conservador, durante todo o Segundo Reinado, procuraram conduzir a vida política da nação, ora impondo a unidade, ora a pluralidade de emissão. E é assim que o Banco do Brasil renasce, dessa vez com uma nova roupagem, o embrião da entidade que hoje conhecemos.

O projeto de recriação do Banco do Brasil teve rápido andamento, em 5 de julho de 1853, foi convertido em Lei. Pelo Decreto nº. 1.222, de 31 de agosto, foi regulamentada a Lei de criação do Banco do Brasil, através da fusão do Banco Comercial do Rio de Janeiro e do Banco do Comércio e da Indústria do Brasil, o Banco do Brasil de Mauá. Com um capital inicial de 30.000 contos de réis, divididos em 150 mil ações, ficava o governo autorizado a conceder a incorporação e aprovar os estatutos de um banco de depósitos, redescontos, emissão e custódia de câmbio e da Dívida Pública.

A essência da recriação do Banco do Brasil foi à instauração de um novo princípio, o da unidade de emissão. Era preciso que somente um banco, justamente o novo, tivesse o poder de emitir. O objetivo era a criação de um banco fortemente controlado pelo Estado que, por sua vez, controlasse os bancos provinciais, absorvendo os seus recursos.

A defesa de um governo forte e centralizado desdobrava na defesa da necessidade da ampliação dos recursos financeiros, de modo que pudesse constituir um eficiente aparelho administrativo. Por via deste princípio, a capacidade emissora dos outros bancos existentes teria que ser cassada na corte, e principalmente nas províncias. Então, o estabelecimento de uma rede de caixas-filiais do Banco do Brasil nas províncias tornou-se necessária. Assim, os bancos emissores locais

tiveram que aceitar a sua conversão em caixas-filiais do novo banco governamental.

De 1853 a 1855 o Banco já havia emitido um total que superava 67.000 contos de réis, isto é, superior ao valor permitido nos seus estatutos. Com um excesso de emissão, o Banco confrontou-se, também, com as dificuldades do constante vazamento de seu fundo disponível, causado pela evasão de suas reservas metálicas. O governo imperial continuou a recorrer aos banqueiros de Londres, principalmente, com o objetivo de repô-las.

4.4 A Fusão do Banco do Brasil

Em 1858, Bernardo de Souza Franco assume a pasta da Fazenda e implementa a volta da pluralidade de emissão e autoriza a criação de novos bancos de iniciativa privada, dentre os quais se destacaram o Banco Comercial e Agrícola e o Banco Rural e Hipotecário. Entretanto, a reforma bancária de Souza Franco teve uma realização limitada e imperfeita.

Sales Torres Homem, um conservador, assumiu o Ministério da Fazenda em dezembro de 1858, propõe na Câmara dos Deputados um projeto de Lei para limitar a excessiva liberdade de emissão. O novo texto foi aprovado como Lei Bancária Monetária do Brasil, em 22 de agosto de 1860. Em seus primeiros atos governamentais, nomeou Itaboraí para Presidente do Banco do Brasil.

Seu golpe de misericórdia veio a 09 de setembro de 1862. Pelo Decreto n. 2.970, aprovou a fusão do Banco do Brasil com o Banco Comercial e Agrícola e com o Banco Rural e Hipotecário. A fusão previa especificamente que os dois bancos menores transfeririam seus direitos de emissão ao Banco do Brasil. O capital foi aumentado para 33.000 contos de réis. Assim, o banco governamental transformou-se, novamente, em 1863, no único emissor da capital do império e das províncias centrais e do sul, bem como do resto do território nacional.

Em 1864 ocorreu outra grave crise financeira, produzida pela guerra do Paraguai. Esta crise desencadeou o fechamento das casas comerciais e bancárias, como a famosa Casa do Souto. Além das grandes perdas humanas, a guerra abalou profundamente as finanças públicas. Mais uma vez, o governo lança mão de empréstimos externos. O Banco Rothschild empresta sete milhões de libras ao Brasil.

Essa crise levou o governo a autorizar, por decreto, o Banco do Brasil a

aumentar a emissão de seus bilhetes até o triplo do fundo disponível. Com isso, ocorreu um grande aumento no meio circulante. Sem procurar os devidos meios para resolver suas crises financeiras, mais uma vez, o governo do império recorre ao Banco, não só para cobrir despesas da guerra, como também o utilizou para ajudar as casas bancárias em dificuldades.

Com um excesso de emissão e sob a mira de censuras dos políticos liberais, o Banco do Brasil ficou desacreditado, temendo-se um abalo em sua estabilidade e solvência. Em 1866, a dívida do Banco chegou à cifra de aproximadamente 20 mil contos de réis. Além de lançar mão das suas reservas de ouro, o governo imperial autorizava-o a fazer operações de crédito para importar metais. Era clara a incapacidade histórica dos dirigentes da época de não tomar medidas que pudessem solucionar os problemas financeiros.

Os dois bancos emissores, o Rural e o Agrícola, deram ao Banco do Brasil a experiência necessária para a condução das novas operações. Estava nascendo uma nova experiência que levaria o estabelecimento a se tornar o agente histórico do crédito rural.

As políticas dos partidos liberal e conservador levaram, lentamente, o império ao seu máximo desgaste. Em 1871, ocorre o primeiro e claro ato de divórcio entre o Estado Imperial e os grandes proprietários de terras e de escravos que formavam a base social, política e econômica do império: em 28 de setembro de 1871 foi promulgada a Lei do Ventre Livre.

Com a Lei Áurea, de 13 de maio de 1888, o governo perdeu o seu maior sustentáculo: o sistema escravocrata. Os fazendeiros escravistas, sobretudo no Rio de Janeiro que, irritados, com a abolição e ainda mais com a maneira como foi feita, sem indenização ou qualquer outra medida compensatória, passaram, em grande parte, a se desinteressar pelo destino da Monarquia. Sem o alicerce social e político, a Monarquia sucumbe. Em 15 de novembro de 1889 é proclamada a República.

4.5 O Governo da República

Os primeiros anos da República foram marcados por uma política emissionista e de ampliação do crédito. Isto gerou uma febre de negócios, uma onda de especulação financeira e o aumento da inflação. Com a responsabilidade de conduzir a política de valorização do café, o governo da República, através do

Ministro da Fazenda, incumbiu o Banco do Brasil de auxiliar o crédito público, com o recurso da sustentação do câmbio e do aumento das emissões.

Em setembro de 1890, o Presidente do Banco do Brasil fez objeções ao Ministro, não só pelo aumento das emissões, mas, principalmente, pelo aumento de emissões que o governo ia conceder ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, criado em janeiro do mesmo ano, considerando-o erro econômico e político, capaz de agravar mais ainda o estado da praça, e alertando que este banco vinha alimentando o jogo especulativo.

Em 25 de março do ano seguinte, foi transferido para o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil o privilégio da emissão e a soma de 25.000 contos de réis em ouro, depositada para lastro à emissão. Os excessos financeiros e a má administração levaram o novo banco emissor à beira da falência.

Numa decisão polêmica e de invasão do Poder Legislativo, que estava em recesso, o governo baixou o decreto de nº. 1.197, de novembro de 1892, extinguindo o Banco do Brasil, autorizando a sua fusão com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Com um capital de 190.000 mil contos de réis, a nova instituição foi denominada Banco da República do Brasil.

A situação financeira caótica levou o Brasil a assinar um acordo com seus credores externos, em 15 de junho de 1898, chamado de Funding Loan. Por esse acordo, o governo brasileiro se obrigava a não assumir novos compromissos, externos ou internos, até junho de 1901. Comprometia-se, também, a retirar de circulação uma soma de papel-moeda equivalente aos títulos de empréstimo. A partir daí, o Banco da República passou a operar somente com depósitos e descontos.

Em 1900 o Banco da República desembolsou 50.000 mil contos de réis com o objetivo de quitar uma dívida que tinha com o Tesouro Nacional. A operação liberou o banco de seus vínculos com o governo, justamente em um momento em que o banco não poderia emitir papel-moeda. Após várias dificuldades, ocasionadas pela operação, e vários pedidos de ajuda por parte do banco, o governo voltou a assumir a direção do Banco da República.

Em 30 de novembro de 1905, foi sancionado um decreto, o de nº. 1.455, que aprovou os estatutos do novo Banco do Brasil. A partir da fusão com o Banco da República, foi estabelecido um capital de 70.000 contos de réis, dividido em 350 mil ações.

4.6 O Banco do Brasil renasce

Além de ter obtido, novamente, o privilégio exclusivo da emissão, o Banco passou a ter o direito de constituir agências em todo o território nacional, após um prazo estabelecido em decreto.

As décadas seguintes mostraram que o Banco do Brasil agiu em apoio às situações mais difíceis pelas quais passou o país. Em 1929, com a grande crise do capitalismo mundial, o Banco foi o agente que socorreu o Estado de São Paulo com a soma de 158.000 contos de réis, num momento em que nenhum outro banco estava emprestando à lavoura do café. Assim, o Banco do Brasil assumiu a supremacia entre os bancos da época. Atuou no mercado de câmbio, fundou a Câmara de Compensação de Cheques e foi situado como instituto de emissão de papel-moeda, sem perder sua condição de banco comercial.

O início da era Vargas caracterizou-se por um período de crise econômica mundial. Essa crise trouxe como consequência uma produção agrícola brasileira sem mercado consumidor externo. O fato levou à ruína dos fazendeiros e provocou o desemprego nas áreas urbanas. O resultado foi uma crise financeira sem precedentes, pois a receita de exportação, principal fonte de rendas do país, caiu vertiginosamente. O governo Vargas centralizou, então, a política do Café, principal produto de exportação.

A partir de 1937, direcionou com maior decisão sua política econômica com a finalidade da substituição das importações pela produção interna e de estabelecer uma indústria de base. Esse conjunto revelou a grande diretriz da política econômica adotada no período, o controle dos fatores produtivos enquanto instrumento de acumulação industrial. Definiu-se o novo papel do Estado em relação à economia, como sendo o agente fomentador do desenvolvimento do pólo urbano-industrial enquanto eixo dinâmico da economia. As políticas sociais de Vargas foram inovadoras em relação às conduções políticas anteriores.

Assim, o Banco do Brasil não só se consolidou como um Banco do Estado como também, acompanhando os rumos da história, se transformou num Banco da Sociedade. Como um agente histórico, atuou na economia nos seus momentos de desenvolvimento e crise, contribuindo na formatação da nova sociedade brasileira.

O Banco firmava-se como órgão central das transações mercantis na área internacional, registrando um grande progresso no seu campo de atividades. Além

do mais, o reconhecimento da importância do Banco do Brasil no processo de desenvolvimento do país, veio, no mesmo ano, através da abertura de agências no exterior.

O Banco do Brasil atuou como autoridade monetária, desempenhando o papel de banco de governo mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento de depósitos compulsórios e voluntários dos outros bancos e a execução das operações de câmbio.

A política econômica e financeira de Getúlio, fez do Banco do Brasil seu principal agente de fomento, tanto na economia, quanto na área social. Entretanto, internamente o Estado autoritário passou por muitos desgastes. A inserção do Brasil no quadro das relações internacionais criou condições para a abertura de divergências no interior do governo. O governo Vargas passou a sofrer muitas pressões, e ficava cada vez mais nítida a dificuldade da continuidade de um governo ditatorial. Sem base de apoio político das elites burguesas e dos militares, Getúlio Vargas renuncia em 1945.

4.7 Um Governo de metas

Em 31 de janeiro de 1956, toma posse como Presidente da República Juscelino Kubitschek. Reconhecidamente portador de uma personalidade inovadora, sua posse iria se tornar um marco nos rumos da política econômica do país. As transformações por que passou a economia foram tão rápidas e significativas, que caracterizaram o ingresso do país em uma fase de economia industrial avançada. Todas as realizações foram consideradas como processo de construção de um novo Brasil. A gestão Kubitschek foi resumida com o lema “cinquenta anos em cinco”.

Grandes foram os gastos governamentais para sustentar o programa de industrialização e a construção de Brasília. Não resta dúvida que os capitais externos foram fundamentais como recursos financiadores das despesas. Todavia, um declínio dos termos de intercâmbio com o exterior resultou em crescentes déficits do orçamento federal.

O Banco do Brasil foi o importante agente fomentador no Programa de Metas do governo Juscelino. As aplicações relativas ao crédito industrial cresceram significativamente. As estatísticas registradas nos Relatórios do Banco do Brasil apontam para a liberação de recursos destinados ao auxílio na montagem das

indústrias de mecânica pesada, fertilizantes, energia elétrica, aparelhos elétricos, beneficiamento do óleo de mamona, transportes aéreos, siderurgia e fundição.

O Banco cumpriu com grande competência as suas atribuições de banco de Estado e de banco central, contribuindo fortemente no processo do surto modernizador atribuído ao governo Juscelino.

Em setembro de 1961 assume o poder João Goulart, foi um político popular e nacionalista que era um herdeiro das ideologias varguistas. O Banco do Brasil, em sincronia com as políticas governamentais do governo Goulart, deu ênfase às atividades rurais. Os empréstimos concedidos em 1962 atingiram grande parte das áreas cultivadas do país. Houve uma grande preocupação em disseminar o crédito entre os pequenos e médios produtores rurais. O Banco canalizou para o nordeste e o centro-oeste uma boa parte dos recursos.

Mas o grande destaque do período foi à instituição de agências bancárias volantes. Com o objetivo de disseminar o crédito nas áreas rurais mais distantes, equipes volantes, servindo a 179 agências do Banco, levavam o crédito aos lugares mais distantes, ensejando mais rapidez nos processos dos pedidos de financiamentos. Totalizaram, no ano de 1961, 98 unidades distribuídas em quase todo o território nacional.

A Revolução de 1964 muda profundamente a economia, o Banco do Brasil deixa de ser responsável pelo controle da moeda, atribuição que seria transferida ao Banco Central. Em 1967, o Banco do Brasil passa a dedicar energias ao mercado internacional.

4.8 O desenvolvimento do Banco do Brasil

Os anos 70 são um período de grande evolução e crescimento econômico do Banco do Brasil. Em 1968, o Banco cria o Cheque Ouro, o mais antigo cheque especial do mercado, um enorme sucesso de público. Também é um período de expansão geográfica do Banco do Brasil. Em 1976, inaugurou sua milésima agência na cidade de Barra dos Bugres, em Mato Grosso.

Os anos 80 trazem crise econômica e abertura política. Em 1985, o Banco do Brasil cria a Fundação Banco do Brasil. No ano seguinte, torna-se uma instituição financeira completa, passando a atuar em todos os segmentos do mercado financeiro. Em 1987, lança o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado

brasileiro.

Os anos 90 são um período de grandes desafios. Além da redemocratização, com a realização de eleições diretas, o Brasil começa a domar a persistente inflação que desorganizava a economia. A participação do Banco do Brasil nesse processo foi importantíssima. Em 1994, com a introdução do Real, realizou a maior troca física de moeda já realizada no mundo, substituindo todo o meio circulante no Brasil. Em 1996, o Banco saneou suas finanças e recebeu aporte de capital de R\$ 8 bilhões. Além de sanear suas finanças, o banco investe em tecnologia. Em 1998, o Banco do Brasil torna-se o primeiro banco a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados do mundo. O Banco do Brasil chega ao terceiro milênio com os desafios da tecnologia e da globalização do mercado.

No ano 2000, lança o portal bb.com.br, torna-se líder em quantidade de usuários de internet banking e é o primeiro banco a lançar o auto-atendimento personalizado. O Banco também se firma como um participante importante do mercado de ações. Em 2002, converte suas ações preferenciais em ordinárias. Em 2006, as ações do Banco completam 100 anos de listagem em bolsa de valores e o Banco adere ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo. Em 2008, ano da maior crise financeira mundial, o Banco do Brasil rompe paradigmas ao incorporar o Banco do Estado de Santa Catarina, o Banco do Estado do Piauí e o Banco Nossa Caixa. Em 2009, o Banco do Brasil incorpora o Banco Nossa Caixa e, por meio de uma parceria estratégica, e adquire 50% das ações do Banco Votorantim e encerra 2010 com a aquisição de 51% das ações do Banco Patagônia, na Argentina.

4.9 O moderno Banco do Brasil

O Banco firma-se como a maior instituição financeira da América Latina em meio à intensa movimentação, com destaque para o fortalecimento de sua atuação no exterior, a reestruturação de sua área de seguridade, a revisão de seu atendimento no segmento de varejo e o início de negociações para o estabelecimento de parcerias para a expansão do Banco na área de cartões. Em junho de 2010 foi finalizado o exercício dos últimos Bônus de Subscrição série “C”, que foram convertidos em 4,7 milhões de novas ações ordinárias, permitindo o aumento do capital social do Banco em R\$ 44,6 milhões, homologado pelo Bacen

em outubro.

O Banco do Brasil realizou três emissões no mercado externo. A primeira em janeiro de 2011, com emissão de títulos do programa Global Medium Term Notes em euros, que resultou na captação de EUR 750 milhões, uma das maiores já realizadas por uma empresa brasileira. Em maio, ocorreu a emissão de Dívida Subordinada, pelo valor de US\$ 1,5 bilhão, que conforme aprovação do Bacen, em outubro, tornou-se exigível como capital de Nível II do Patrimônio de Referência. E em novembro, emissão de Senior Notes no mercado norte-americano. Com a operação, o Banco captou US\$ 500 milhões, com um dos menores custos já registrados, o que mostra a confiança do investidor internacional na Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa escolhida para descrever uma situação de gerenciamento de risco foi o Banco do Brasil. Como se pode verificar, a cada mudança de governo acontecia um novo planejamento para mudar as metas, afim de não correr o risco de ir à falência novamente.

Antigamente não se tinha controle interno muito eficiente, segundo Gomes e Salas (1999), o interesse sobre controle tem aumentado bastante nos últimos anos, em decorrência principalmente das rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional.

Devido a falha no controle o Rei D. João VI conseguiu roubar as reservas de ouro do Banco, pegando todos de surpresa sem que pudessem fazer algo para impedi-lo, com isso o banco foi extinto e o país ficou sem outra instituição financeira por nove anos. Isso porque o novo governo não tentou resolver o problema da falência, nesse caso, faltaram conhecimento e habilidade da parte do governante, para dizer aos subordinados qual seria o caminho correto a se trilhar para reerguer o Banco.

O Banco do Brasil nasceu de uma maneira conservadora, controlado totalmente pelo Estado, assim colocando ordem no sistema financeiro do país. Porém eles mudaram muito o foco, só pensavam em crescer e não em se estabilizar primeiro, fizeram fusões com outros bancos, transferiram ouro além da conta e acabou a beira da falência novamente. No momento das fusões eles não verificaram quais seriam os riscos que estariam correndo, só pensaram nos prós e não nos contras, isso se dá pela falta de planejamento de prever as situações.

Com um novo governo o Banco do Brasil se reergueu, abriu agencias em todo o país, atuou no mercado de câmbio, socorreu cidades no momento das crises, com isso se transformou no banco da sociedade, ficou tão reconhecido que abriu agencias no exterior. A meta desse novo governo era apostar na sociedade, fazendo com que ela crescesse junto com o banco. E é assim que um gerente deve se comportar frente aos seus subordinados, mostrando que todos devem crescer juntos, mostrando como fazer para alcançar o objetivo e com isso o sucesso.

Hoje em dia o Banco do Brasil tem mais de mil agencias, isso com 205 anos de existência, atua em todos os seguimentos do mercado financeiro, é a maior instituição financeira da América Latina. Investe muito em tecnologia a ponto de ter

um dos maiores Centros Tecnológicos do mundo, isso se dá a um controle interno que se planeja a todo o momento pensando na satisfação e no bem estar do seu cliente.

Para que uma empresa tenha sucesso no seu gerenciamento de risco operacional é fundamental que ela controle os riscos a todo o momento, pois se o responsável estiver sempre monitorando as atividades que estão sendo realizadas, a fim de detectar e corrigir possíveis problemas operacionais a tomada de decisão será mais assertiva, e dependendo da sua habilidade ele conseguirá transformar os riscos em oportunidades para a empresa.

REFERÊNCIAS

- MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Teoria Geral da Administração; da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CROUHY, MICHAEL; GALAI, DAN; MARK, ROBERT. **Gerenciamento de risco abordagem conceitual e prática**. São Paulo: Qualitymark, 2004.
- TOSTES, FERNANDO P. **Gestão de Risco de Mercado; metodologias financeiras e contábil**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BRITO, OSIAS. **Gestão de Risco; uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- OLIVEIRA, LUIS MARTINS. **Controladoria Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHMIDT, PAULO; SANTOS, JOSÉ LUIZ. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PADOVEZE, CLOVIS LUIS. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- SANTIAGO JR, JOSÉ RENATO SÁTIRO. **Gestão do Conhecimento; a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.
- TAVARES, MAURO CALIXTA. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FURLAN, JOSÉ DAVI. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.
- MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORAES, ANNA MARIS PEREIRA DE. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- HOPE, WARREN T. **Introdução ao gerenciamento de riscos**. Rio de Janeiro: Funenseg, 2002.
- OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MONTANA, PATRICK J; CHARNOV, BRUCE H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MATTOS, ANTONIO CARLOS M. **Sistema de Informação; uma visão executiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAUDON, JANE P; LAUDON, KENNETH C. **Sistema de Informação Gerenciais**. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2007.

LUNKES, ROGÉRIO JOÃO. **Controle de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, JOSIR SIMEONE; SALAS, JOAN M. AMAT. **Controle de Gestão; uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

<http://www.bb.com.br/portalbb/page301,9171,9171,21,0,1,1.bb?codigoNoticia=8300&codigoMenu=5902> > Acesso em 01/04/2013.

<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2> > Acesso em 01/04/2013.